

## الفصل الرابع

### الحوافز

تكمن أهمية الدوافع والحوافز في أثرها بالسلوك الإنساني في كونها عاملاً مهماً في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل. ومهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة الرغبة أو الدافعية لأداء العمل.

#### تعريف الحوافز:

عبارة عن عوامل خارجية، يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين. أي أنها تُمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين. تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.

#### تعريف الدوافع:

عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات الفطرية، والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة. فهي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته.

**نظريات الدوافع:**

تحاول العديد من النظريات أن تفسر عملية الدافعية لدى الأفراد، حيث تم تصنيف هذه النظريات إلى ثلاث مجموعات من النظريات وهي كما يلي:

- 1- نظريات تركز على العامل المحرك للدوافع.
- 2- نظريات الدوافع الموجهة للسلوك.
- 3- نظريات الدوافع المحافظة على السلوك.

ومهما اختلفت هذه النظريات في تفسير الدوافع فهي جميعها تتفق في اعتبار الدوافع عملية تثير سلوك ما لأداء عمل معين لإشباع الحاجات، ومن هذه النظريات التي تم تصنيفها.

**نظريات الدوافع:****نظرية سلم الحاجات:**

يرى البعض أن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة هرمياً بحيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل متتابعي هرمي أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة التالية في الهرم.

**تعريف الحاجة:**

عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية، ويمكن تقسيم حاجات الإنسان إلى عدة مستويات في سلم هرمي كالتالي:

**الحاجات الفسيولوجية:**

التي تُمثّل الحاجات الأساسية لحياة الإنسان مثل الأكل والشرب والهواء والجنس، وتشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات.

- 1- حاجة الأمان: الشعور بالأمن الجسدي والنفسي وتمثل المستوى الثاني في حاجات

- هرم ماسلو. مع العلم أنه لا يتم إشباع هذه الحاجة حتى يتم إشباع المستوى الأول في الحاجات حسب ما يراه ماسلو وهكذا بالنسبة للمستويات الأخرى.
- 2- حاجة الانتماء: حاجة الفرد لأن يكون عضو في جماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه.
- 3- حاجة تقدير الذات: حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين وثقته بنفسه وقدرته وتقدير الآخرين لذلك.
- 4- حاجة تحقيق الذات: وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وان يستفيد من طاقاته وقدراته وان يحقق أهدافه وهي المستوى العالي من الحاجات الإنسانية.

#### النظرية الموجهة للسلوك:

- من الأمثلة على هذا النوع من النظريات الموجهة للسلوك:
- نظرية التوقعات: تستند نظرية التوقعات إلى أربعة مفاهيم أساسية وهي:
- قوة الرغبة: وهو اعتقاد الفرد وإدراكه بأن الجهد المبذول في أداء عمل ما سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب. وتتمثل هذه الرغبة في نتيجة تحقق الفوائد المتوقعة من أداء عمل معين.
  - التوقع: يتمثل التوقع باعتقاد الفرد بان مستوى جهد معين يضعه في أداء عمل ما يستحق مستوى معين من الأداء.
  - الوسيلة: هي طريقة ما يمكن من خلالها تحقيق نتيجة أو مستوى محدد.
- فعلى سبيل المثال قد يضع الطالب برنامج "دراسة يومية لمدة ساعتين على الأقل" يمكنه من الحصول على نتيجة معينة (درجة 80 فما فوق).
- النتائج: وهي ما يحصل عليه الفرد من نتيجة جهد أو أداء ما.

## نظريات السلوك الإداري:

- من الأمثلة على نظريات المحافظة على السلوك:
- **نظرية التعزيز:** يرى صاحب النظرية أن العوامل الخارجية البيئية هي المحددة للسلوك الإنساني وهذا يجعل دور العقل والتفكير اقل أهمية لدى المشتغلين بهذه النظرية من غيرهم. ومن هنا فإن المعززات هي التي تتحكم بتشكيل السلوك الفردي.
- **المعززات:** هي النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الشخص والتي تزيد من إمكانية تكرار ذلك السلوك وتأتي على شكل معززات إيجابية وسلبية.
  - المعززات الإيجابية: القيام بتقديم المكافأة في الحالات التي يبدي فيها الفرد السلوك المطلوب.
  - المعززات السلبية: معاقبة السلوك أو عدم إعطاء المكافأة أو تجاهل السلوك في الحالات التي لا يقدم الفرد السلوك المطلوب.

## الأساليب التي تحكم عملية الإدارة:

- يمكن النظر إلى هذه الأساليب على أنها تحكم عملية تعلم السلوك الإداري أو نقل السلوك المكتسب واستمراريته ومن هذه الأساليب:
- **التدعيم:** تقديم حافز أو سحبه كلما قام الفرد بسلوك محدد.
- **التدرج التقريبي:** تجزئة السلوك إلى جزئيات بحيث يتعلم الفرد الأسهل ثم الانتقال إلى الأكثر صعوبة مع تدعيم ذلك بمعززات.
- **التغذية المرتدة:** بحيث يكون التعزيز بعد السلوك المرغوب مباشرة لتقوية الربط بين الفرد والسلوك.
- **المعرفة بالنتائج:** توفر معلومات عن تقييم سلوك الفرد خاصة فيما يتعلق بالأنشطة المحددة.

### دور الإدارة في الحوافز:

تلعب الإدارة دوراً أساسياً في تحفيز الموظفين ودفعهم لزيادة الإنتاجية. فأسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد وإيجاد الوسائل الفعّالة والضرورية لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتحقيق رغباتهم تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن توضيح دور الإدارة في تحفيز الموظفين من خلال الأساليب التالية:

### إثراء الوظيفة وإغنائها:

هي عبارة عن توسيع الوظيفة التي يقوم بها الفرد عن طريق إضافة أنشطة جديدة أو تنوع المهام التي يؤديها الفرد بحيث تنعكس إيجابياً على رضا العاملين. فتوسيع الوظيفة هو أحد أساليب الإدارة التي تستخدمه في تحفيز وتنشيط ودفع أداء الموظفين نحو السلوك الإداري المرغوب. ويزود الفرد بمهارات جديدة ومنوعة ويزيد من فرص النمو والتقدم للعاملين.

### أنواع الحوافز:

تم تصنيف الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

#### (أ) الحوافز المادية:

تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد. ومن أمثلة هذه الحوافز:

- 1- المكافآت والزيادة الدورية.
- 2- المشاركة في الأرباح.
- 3- ربط الحوافز بالإنتاج.

## (ب) الحوافز المعنوية:

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعّال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم.

تعتبر الحوافز غير المادية مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء.

ومن أمثلة هذه الحوافز:

- الحوافز الاجتماعية المعنوية.
- التقدم الوظيفي.
- المشاركة في إتخاذ القرارات.
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.
- المركز والمكانة.

## خصائص نظام الحوافز الفعّالة:

- زيادة الإنتاجية.
- تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمؤسسة وأهدافها.
- حل المشاكل المتعلقة برضى العاملين.

## شروط يجب توافرها بأنظمة الحوافز:

- عدالة الحوافز وكفايته.
- الاستمرارية في إعطائها.
- ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
- بُعدها عن العلاقات الشخصية.
- تكيفها مع توقعات العاملين.
- ارتباطها بجهود العاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.